

المعهد العربي للتخطيط بالكويت
Arab Planning Institute - Kuwait
منظمة عربية مستقلة



برامج الإصلاح المؤسسي

سلسلة دورية تعنى بقضايا التنمية في الدول العربية
العدد السابع والسبعون - نوفمبر/ تشرين ثاني 2008 - السنة السابعة

أهداف «جسر التنمية»

إن إتاحة أكبر قدر من المعلومات والمعارف لأوسع شريحة من أفراد المجتمع، يعتبر شرطاً أساسياً لجعل التنمية قضية وطنية يشارك فيها كافة أفراد وشرائح المجتمع وليس الدولة أو النخبة فقط. كذلك لجعلها نشاطاً قائماً على المشاركة والشفافية وخاضعاً للتقييم وللمساءلة.

وتأتي سلسلة «جسر التنمية» في سياق حرص المعهد العربي للتخطيط بالكويت على توفير مادة مبسطة قدر المستطاع للقضايا المتعلقة بسياسات التنمية ونظرياتها وأدوات تحليلها بما يساعد على توسيع دائرة المشاركين في الحوار الواجب إثارته حول تلك القضايا حيث يرى المعهد أن المشاركة في وضع خطط التنمية وتنفيذها وتقييمها من قبل القطاع الخاص وهيئات المجتمع المدني المختلفة، تلعب دوراً مهماً في بلورة نموذج ومنهج عربي للتنمية يستند إلى خصوصية الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والمؤسسية العربية، مع الاستفادة دائماً من التوجهات الدولية وتجارب الآخرين.

والله الموفق لما فيه التقدم والإزدهار لأمتنا العربية،،،

د. عيسى محمد الغزالي
مدير عام المعهد العربي للتخطيط بالكويت

جسر التنمية

المحتويات

برامج الإصلاح المؤسسي

إعداد : د. رياض بن جليلي

أولاً : مقدمة

يمكن اعتبار المؤسسة على أنها القواعد التي توضع من قبل المجتمع أو المنظمة لتسهيل عملية التنسيق بين الأفراد، وذلك من خلال المساعدة على صياغة التوقعات الخاصة بسلوك الفرد تجاه الأفراد الآخرين، فهي تعكس الإجماع العام أو القبول الرسمي المتعلق بسلوك الأفراد والجماعات تجاه أنفسهم وتجاه سلوك وأفعال الآخرين، علما بأن هذا الإجماع العام أو القبول الرسمي يتطور بشكل تدريجي في كافة المجتمعات.

في مجال العلاقات الاقتصادية، تلعب المؤسسات دوراً هاماً في تكوين وتأسيس التوقعات حول حقوق استخدام الموارد في الأنشطة الاقتصادية، وكذلك التوقعات حول الدخل المتولد عن هذه الأنشطة وكيفية توزيعها. وعلى ذلك، فإن المؤسسات تمد الأفراد والجماعات بنوع من التأكد أو الثقة المتعلقة بأفعال الأفراد الآخرين بما في ذلك استقرار تلك التوقعات ووضوح الأولويات.

في مجال العلاقات الاقتصادية تلعب المؤسسات دورا هاما في تكوين وتأسيس التوقعات حول حقوق استخدام الموارد في الأنشطة الاقتصادية، وكذلك التوقعات حول الدخل المتولد عن هذه الأنشطة وكيفية توزيعها.

من أهم ما يلاحظ على المؤسسة أنها تؤثر على سلوك الأفراد ومن ثم فإن لها آثاراً اقتصادية، وأنها مستمرة عبر الزمن، وأنها تنشأ وتتغير وقد تختفي بناء على تغيير الأهداف الاقتصادية وغيرها من الأهداف الخاصة بالأفراد أو الجماعات، التي تمثل المؤسسة اهتماماتهم ورغباتهم، وتضع في نفس الوقت القواعد موضوع التنفيذ بعد تطويرها.

ويلاحظ أن التغير المؤسسي عادة ما يحدث من خلال واحدة أو أكثر من الصور التالية : التغير في سلوك منظمة معنية، التغير في علاقة تلك المنظمة مع بيئتها، والتغير في القواعد التي تحكم السلوك والعلاقات في بيئة إحدى المنظمات.

يكمن الجزء الصعب من عملية التنمية الاقتصادية يكمن بدرجة كبيرة في المهمة التنظيمية لإعادة الربط والتنسيق للسلوك الإنساني في ظل القواعد الجديدة بطريقة تمكن الأفراد من مساعدة أنفسهم ومساعدة بعضهم البعض على استحداث واستخدام التقنية الأكثر فعالية وكفاءة.

تجدر الإشارة إلى أن الجزء الصعب من عملية التنمية الاقتصادية، يكمن بدرجة كبيرة في المهمة التنظيمية لإعادة الربط والتنسيق للسلوك الإنساني، في ظل القواعد الجديدة، بطريقة تمكن الأفراد من مساعدة أنفسهم ومساعدة بعضهم البعض على استحداث واستخدام التقنية الأكثر فعالية وكفاءة في المجتمعات الحديثة. وبديهي أنه إذا ما كانت تكاليف التغيير المؤسسي المرتبطة بالترتيبات المطلوبة أكبر من الفوائد المترتبة عليها فإن المؤسسة الحديثة لن ترى النور أو تستحدث، أو أن المؤسسة القائمة لن تتغير.

يسعى هذا العدد من جسر التنمية إلى تسليط بعض الأضواء على إصلاح الإدارة الحكومية ومراحل تطورها والاتجاهات الحديثة في هذا المجال، أولاً، ثم التعريف ببرامج الإقلال من الفساد، ثانياً، ثم العلاقة بين الأداء التنموي والعوامل المتعلقة بالمنظومة العامة لإدارة الحكم والعوامل المؤسسية المرتبطة بها، ثالثاً، وأخيراً استخلاص بعض الملاحظات الختامية حول التنمية والإصلاح المؤسسي في المنطقة العربية.

ثانياً: برامج إصلاح الإدارة الحكومية

تشير الإدارة الحكومية إلى كل الآليات (بما في ذلك، على سبيل المثال: السياسات، والقواعد، والإجراءات، والنظم، والهياكل التنظيمية والعاملين....الخ) التي تمول من موازنة الدولة والمسئولة عن إدارة وتوجيه شئون الحكومة التنفيذية، وتعاملاتها مع المنتفعين في الدولة، وفي المجتمع، وفي البيئة الخارجية. كما تشير إلى إدارة وتنفيذ كافة الأنشطة الحكومية المتعلقة بتنفيذ القوانين واللوائح والقرارات الحكومية، وكذلك الإدارة المرتبطة بتقديم الخدمات العامة.

ويمكن أن يكون مفهوم إصلاح الإدارة الحكومية شاملاً جداً، بحيث يتضمن تغييرات مستمرة في سلسلة من الإجراءات في عدة مجالات، مثل: الهياكل التنظيمية، اللامركزية، إدارة شئون العاملين، المالية العامة والإدارة القائمة على النتائج والإصلاحات التنظيمية. وقد يشير هذا المفهوم أيضاً إلى الإصلاحات المستهدفة مثل مراجعة قوانين الخدمة المدنية.

1.2 مراحل تطور إصلاح الإدارة الحكومية

يرجع الاهتمام المتزايد بإصلاح الإدارة الحكومية في الدول النامية إلى ثلاثة إتجاهات فكرية رئيسية:

- الإدارة الحكومية الجديدة: في أوائل ثمانينيات القرن الماضي، بدأ عدد من الدول الأنجلو-ساكسونية (المملكة المتحدة، نيوزيلندا، استراليا، الولايات المتحدة وكندا) في تنفيذ برامج إصلاحية على نطاق واسع، وقدمت هذه البرامج النموذج والخبرة اللذين يمكن تطبيقهما في الدول النامية. وتسعي الإدارة الحكومية الجديدة إلى تقليص دور الدولة، عن طريق تطبيق مبادئ إدارة القطاع الخاص على المنظمات الحكومية. وقد اعتبر البعض أن النشر المتحمس لهذا النموذج في الدول النامية ما هو إلا محاولة جديدة نحو ربط إدارة التنمية بمنهج غربي موحد لإصلاح الإدارة الحكومية. ومع ذلك، فإن الفكر الحالي حول إصلاح الإدارة الحكومية لازال مستلهما من

لغة الإدارة الحكومية الجديدة، ومبادئ التركيز على العميل، واللامركزية، والفصل بين وضع السياسة وبين تنفيذها، والاستعانة بالشركاء من القطاع الخاص في تقديم الخدمات.

• الإصلاحات الهيكلية التوفيقية: في منتصف فترة ثمانيات القرن الماضي، ركزت الجهود الرامية لإصلاح الإدارة الحكومية في الدول النامية، بمساعدة المؤسسات المالية الدولية، على تقليل مصروفات الحكومة الكلية، وبشكل أساسي من خلال خصخصة المشروعات المملوكة للدولة، وتخفيض تكلفة الأجور لخفض الإنفاق الحكومي إلى مستويات مستدامة، تحرير الموارد لاستخدامها في مجالات أخرى لتحقيق فائدة أكبر للاقتصاد ككل. وعلى الرغم من ذلك، فقد واجهت معظم إصلاحات القطاع العام، التي دعمتها البرامج الهيكلية التوفيقية، مقاومة كبيرة (ويرجع هذا بشكل كبير إلى أن القطاع العام في الكثير من الدول هو المصدر الأساسي للتوظيف الرسمي)، ونادرا ما كان تنفيذ هذه البرامج ناجحا.

• الانتقال من التخطيط المركزي إلى اقتصاد السوق، والانتقال من حكومات الحزب الواحد إلى الحكومات الديمقراطية متعددة الأحزاب: أدى سقوط الاتحاد السوفياتي إلى إقناع الحكومات في الدول ذات النظام الاشتراكي سابقا بضرورة تحويل نظمها الاقتصادية، بحيث تلتزم بشكل أكبر بمبادئ السوق التي غالبا ما ترتبط ببرامج الإصلاح السياسية. وفي فترة التسعينيات من القرن الماضي، بدأ عدد كبير من النظم الاقتصادية، لاسيما في وسط وشرق أوربا، (بل وأيضا في دول جنوب شرق آسيا) في هذا التحول، وتضمن ذلك إعادة توجيه نظام الإدارة الحكومية.

2.2 الاتجاهات الحديثة في مجال إصلاح الإدارة الحكومية

على الرغم من الجدل المثير الذي أثاره التوجه الليبرالي الجديد في فترة ثمانينيات وتسعينيات القرن الماضي الذي سعي إلى تقليص دور الدولة، فقد أثبتت الدراسات الميدانية الحديثة أن المواطنين يرغبون في وجود مؤسسات تابعة للدولة تتسم بالديمقراطية والكفاءة في استخدام الموارد العامة، كما تتسم بالفاعلية في توفير السلع العامة، لكنها تتسم أيضا بالقوة والقدرة على التصدي للقوى العالمية الكبرى. ويرغب المواطن في أن تتصرف الدولة وإدارتها العامة كعامل محفز اجتماعي واقتصادي قادر على كفالة توزيع الفرص بشكل عادل، وتحقيق إدارة مستدامة للموارد، والاستفادة من الفرص بشكل عادل (من الناحية السياسية، والاقتصادية، والاجتماعية، والثقافية). ويرى البعض أن وجود إدارة عامة مستقرة هو أمر أكثر أهمية للتنمية الاقتصادية من وجود برلمانات حرة أو إجراء انتخابات حرة. وفي الدول الأقل تطورا، وبخاصة الدول المتضررة من فترة ما بعد الحروب، تطلب القطاعات الخاصة التي تسعى لتحقيق التنمية من الإدارة الحكومية أن تلعب دورا رئيسيا في تقديم الخدمات وتوفير البنية التحتية الاقتصادية المطلوبة. ولكن الأهم من

ذلك، يعد وجود خدمة مدنية مستقرة وغير مؤيدة لأي حزب من الأحزاب السياسية أمرا هاما للديمقراطية، لأنها تجعل من الممكن وجود حكم سياسي يتمتع بالسلام والنظام، ومن ثم ضمان وجود تعددية حزبية حقيقية.

يرى البعض أن وجود إدارة عامة مستقرة هو أمر أكثر أهمية للتنمية الاقتصادية من وجود برلمانات حرة أو إجراء انتخابات حرة.

يرى الكثيرون في السنوات الأخيرة، أن إدارة القطاع العام ليست فقط عبارة عن تحديث للمؤسسات التابعة للدولة وتقليل تكاليف الخدمة المدنية، ولكنها أيضا عبارة عن آلية لدعم الشراكة الفعّالة مع المجتمع المدني والقطاع الخاص، من أجل تحسين جودة الخدمة، ودعم المسئوليات الاجتماعية، وضمان مشاركة أعداد كبيرة من المواطنين في عملية صنع القرار والإسهام بآرائهم بشأن أداء الخدمة العامة.

إدارة القطاع العام ليست فقط عبارة عن تحديث للمؤسسات التابعة للدولة وتقليل تكاليف الخدمة المدنية، ولكنها أيضا عبارة عن آلية لدعم الشراكة الفعّالة مع المجتمع المدني والقطاع الخاص، من أجل تحسين جودة الخدمة ودعم المسئوليات الاجتماعية، وضمان مشاركة أعداد كبيرة من المواطنين في عملية صنع القرار والاسهام بآرائهم بشأن أداء الخدمة العامة.

وقد ركزت الضغوط الناتجة عن العولمة الاهتمام بشكل أكبر بالقطاع العام. وعلى الرغم من أن العولمة من الممكن أن توفر شروطاً معينة تساعد على رفع مستوى الرفاه، إلا أنها أظهرت كذلك القدرة على تهميش بعض الفئات الاجتماعية. وللتغلب على ذلك، فإن الأمر يتطلب وجود مناهج للإدارة الرشيدة للحكم تشمل الشفافية والمساءلة ومشاركة المنتفعين في المناقشات السياسية، بالإضافة إلى وجود حكومة تستغل كل مواردها بكفاءة، لتساعد مواطنيها في مجال التنافس في السوق العالمية، وتقليل الفجوة بين أغني سكان العالم وأفقرهم. فالعولمة لا تؤدي فحسب إلى زيادة الحاجة إلى وجود جهات دولية وإقليمية قوية لإجراء الحوار، وعملية صنع القرار، وتنفيذ الاتفاقيات والقواعد الدولية، وإنما من شأنها أيضا أن تعزز الضغوط من أجل وجود حكومات قومية قوية مؤهلة لتحقيق الاندماج والتفاوض في بيئة عالمية، وقادرة على مواجهة القوى العالمية التي أهملت بعض مطالب الدول النامية، والتحديات التي تواجهها.

العولمة لا تؤدي فحسب إلى زيادة الحاجة إلى وجود جهات دولية وإقليمية قوية لإجراء الحوار، وعملية صنع القرار، وإنفاذ الاتفاقيات والقواعد الدولية، وإنما من شأنها أيضا أن تعزز الضغوط من أجل وجود حكومات قومية قوية مؤهلة لتحقيق الاندماج والتفاوض في بيئة عالمية، وقادرة على مواجهة القوى العالمية التي أهملت بعض مطالب الدول النامية، والتحديات التي تواجهها.

في كثير من الدول، يوفر أسلوب اللامركزية السياق الذي يتم فيه بحث الإجراءات التصحيحية لإصلاح الإدارة الحكومية. ومن السلبيات الرئيسية للعديد من المبادرات الخاصة بتطبيق أسلوب اللامركزية، ضعف القدرة الإدارية للإدارة الحكومية على المستويات المحلية، وعدم إتاحة قنوات للمساءلة يستطيع الشعب اللجوء إليها. ولكي تنجح الحكومة اللامركزية فإنه لابد من جود مركز يتيح لها ذلك، ومن ثم يجب تركيز الاهتمام، على سبيل المثال، على: آليات تحويل الأموال، تهدف لضمان وضع الموازنات والخطط على المستوى المحلي مستلهمة من الموازنات والخطط الموضوعة على المستوى القومي، وتكون جزءا من هذه الموازنات والخطط، نظم للمتابعة والرقابة مرتبطة بالميزانية، نظم ملائمة للموارد البشرية.

3.2 إصلاح الإدارة الحكومية والأهداف الإنمائية للألفية

يعترف إعلان الألفية بالإدارة الرشيدة للحكم، التي تُعد الإدارة الحكومية أحد عناصرها الرئيسية، بوصفها وسيلة لتحقيق أهداف إعلان الألفية. ويرتبط الدعم المقدم لتحديث المؤسسات التابعة للدولة بتحقيق الأهداف الإنمائية للألفية بعدة طرق:

- أولاً: تحرير الكثير من الموارد في الدول الفقيرة من أجل استخدامها، طبقا للأهداف الإنمائية للألفية، وذلك في حالة زيادة كفاءة الإدارة الحكومية.
- ثانياً: زيادة الشفافية واستئصال الفساد، يقلل توجيه الموارد النادرة للدول الفقيرة بعيدا عن تحقيق الأهداف الإنمائية للألفية.
- ثالثاً: وجود إدارة حكومية تفي باحتياجات المواطنين، لا سيما النساء والفئات المهمشة، يعد أمرا أساسيا لضمان إستمرارية هذه الإنجازات في نطاق الأهداف الإنمائية للألفية.
- وأخيراً: زيادة خضوع مؤسسات الدولة للمساءلة يعد ملمحا أساسيا لإستراتيجيات الحكومات من أجل سد الفجوة الديمقراطية، وعليه فإنها تعد أمراً جوهرياً لتحقيق الأهداف الإنمائية للألفية داخل الإطار العام لإعلان الألفية.

مع ظهور مفهوم إدارة الحكم في الآونة الأخيرة واقتران ممارسة الحريات الديمقراطية بالتنمية البشرية المستدامة، إحتل دور المؤسسات التابعة للدولة في تقديم الخدمات وحماية الحقوق والحريات مكانا بارزاً في فكر التنمية. وربما يفسر ذلك أيضا، زيادة التركيز خلال العقد الأخير من القرن الماضي على مكافحة الفساد والشفافية. ولم يكن تركيز البرنامج الإنمائي على الإدارة الحكومية مستلهما فحسب من الالتزام بالمنهج القائم على الحقوق لتحقيق التنمية، وإنما كان أيضا نابعا من ذلك الالتزام.

يعد الحق في التنمية من المفاهيم الأساسية لإعلان الألفية، وتعتبر الإدارة الرشيدة للحكم الضمان الأساسي لتحقيق هذا الحق.

يعد الحق في التنمية من المفاهيم الأساسية لإعلان الألفية، وتعتبر الإدارة الرشيدة للحكم الضمان الأساسي لتحقيق هذا الحق. و لا يمكن تحقيق العناصر الأساسية للمنهج القائم على حقوق الإنسان، إلا بمساعدة إدارة حكومية فعّالة ضمن هيئات أخرى. يمكن استعراض هذه العناصر الأساسية في ما يلي:

- المشاركة والشفافية في عملية صنع القرار: تعد المشاركة في كل مراحل عملية التنمية حقاً، وتعتبر الدولة والأطراف الفاعلة الأخرى ملزمة بخلق بيئة مواتية لتحقيق مشاركة كل المنتفعين.
- عدم التمييز: يعد الإنصاف والمساواة في كافة الحقوق من المكونات الرئيسية لتحقيق التنمية والحد من الفقر.
- التمكين: ينبغي تمكين الناس من ممارسة حقوقهم الإنسانية، من خلال استخدام أدوات مثل الإجراءات القانونية والسياسية.
- مساءلة الأطراف الفاعلة: ينبغي خضوع المؤسسات العامة والخاصة والأطراف الفاعلة للمساءلة أمام الناس، لا سيما الفقراء منهم، وذلك من أجل تعزيز حقوق الإنسان وحمايتها والوفاء بها، ويجب تحميل تلك الجهات المسئولية إذا لم يتم تنفيذ هذه الحقوق.
- وأخيرا، بما أن المنهج القائم على الحريات لا يسعى فقط لتنمية قدرات أصحاب الحقوق للمطالبة بها وممارستها، وإنما يسعى أيضا لتنمية قدرات المكلفين بالواجبات للوفاء بالتزامات حقوق الإنسان، فإن ذلك يزيد من الضغط على الإدارة الحكومية بأن تضع الفقراء والفئات المهمشة في بؤرة اهتمام الاستراتيجيات الخاصة بالسياسة والتنمية.

ثالثاً: برامج الإقلال من الفساد

على الرغم من وجود اتفاق عام على أن الفساد هو أخطر الآفات التي تعانيها المجتمعات المعاصرة، إلا أنه لا يوجد تعريف جامع مانع لماهيته. ولا تقل الحيرة كثيرا حين يتعلق الأمر بمحاولة الإجابة عن تساؤلات وثيقة الصلة بقضية الفساد وتوابعها: كالأسباب الجوهرية للفساد، ومظاهره، ومدى انتشاره، وتطور الأساليب المعقدة التي تكتنف ممارسات المفسدين لتجنب المحاسبة والملاحقة، وانعكاسات ذلك على العمليات الاقتصادية والسياسية. ولا يرجع هذا إلى ندرة الأدبيات، فقد حظيت قضية الفساد باهتمام المفكرين الأوائل، وحتى وقتنا الراهن1، وإنما يعود إلى تنوع المنطلقات الفكرية في تعريف الفساد (ناهيك عن تباين المصالح السياسية أيضا، حيث يصعب تصور أن يكون تعريف الفساد السياسي مثلا خاليا من السياسة).

الفساد جريمة ناجمة عن ظاهرة إجتماعية تتمثل في الاستخدام المغرض من قبل الموظف لأجهزة السلطة والإدارة وصلاحياته الوظيفية بهدف الاغتناء الذاتي وبشكل غير مشروع، ومخالف للقوانين.

يعرف البعض الفساد من المنظور القانوني بأنه، خروج عن القوانين والأنظمة، أو استغلال غيابهما، من أجل تحقيق مصالح سياسية أو إقتصادية مالية وتجارية، أو إجتماعية لصالح الفرد أو لصالح جماعة معينة للفرد له مصالح شخصية معها. ويرى آخرون أن الفساد

جريمة ناتجة عن ظاهرة إجتماعية تتمثل في الاستخدام المغرض من قبل الموظف لأجهزة السلطة والإدارة وصلاحياته الوظيفية بهدف الاغتناء الذاتي وبشكل غير مشروع، ومخالف للقوانين. وهناك تعريف ثالث، يقول أن الفساد هو سلوك منحرف عن الواجبات الرسمية لوظيفة عامة بسبب خاص (عائلي أو شخصي أو عصبة خاصة)، لتحقيق مكاسب مالية أو مركز مرموق أو نفوذ، وذلك بالمخالفة لقواعد القانون.

وبشكل عام يمكن مما سبق، ملاحظة ملازمة العنصرين التاليين في تعريفات الفساد من المنظور القانوني، أولهما مخالفة القانون والنظام وتعليمات المنصب العام بشكل غير منسجم مع القيم الأخلاقية السائدة في المجتمع، والثاني سوء استخدام المنصب العام أو استغلاله بهدف خدمة أغراض خاصة، أو تحقيق منافع شخصية مادية أو معنوية. ومن ثم فإن الفساد يلحق حتما الضرر بالمصلحة العامة. ومن أبرز السلوكيات التي تعبر عن ظاهرة الفساد:

- الرشوة: أي الحصول على أموال أو منفعة من أجل تنفيذ عمل مخالف لأصول المهنة.
- المحسوبية: أي تنفيذ أعمال لصالح فرد أو جهة ينتمي لها الشخص مثل حزب أو عائلة أو منطقة، دون أن يكونوا مستحقين لها.
- المحاباة: أي تفضيل جهة على أخرى في الخدمة بغير حق للحصول على مصالح معينة.
- الواسطة: أي التدخل لصالح فرد ما، أو جماعة دون الالتزام بأصول العمل والكفاءة اللازمة مثل تعيين شخص في منصب معين لأسباب تتعلق بالقرابة أو الانتماء الحزبي رغم كونه غير كفء، وهى منتشرة كثيرا في العالم العربي.
- نهب المال العام: أي الحصول على أموال الدولة والتصرف بها من غير وجه حق بشكل سرى تحت مسميات مختلفة.
- الابتزاز: أي الحصول على أموال من طرف معين في المجتمع، مقابل تنفيذ مصالح مرتبطة بوظيفة الشخص المتصف بالفساد.

من منظور الحكم الجيد، فإن الفساد هو محاولة شخص ما وضع مصالحه الخاصة -بصورة محرمة أو غير مشروعة- فوق المصلحة العامة أو فوق المثل التي تعهد بخدمتها.

أما من منظور الحكم الجيد، فإن الفساد هو محاولة شخص ما وضع مصالحه الخاصة -بصورة محرمة أو غير مشروعة- فوق المصلحة العامة أو فوق المثل التي تعهد بخدمتها. وهناك نظرة أخرى تقول بأن الفساد هو ما يقرر الرأي العام أنه فساد، وذلك وفقا لمعاييره الثقافية والاجتماعية، لأن الفساد سلوك اجتماعي مركب لا يخلو مطلقا من دلالاته الأخلاقية، مثل مفهوم "العيب"، و"النقد"، و"التقاليد". وهناك نظرة ثالثة إلى الفساد تركز على ما يحمله من انتقاص لمبدأ تكافؤ الفرص، ويقود بالتالي إلى الإضرار بالجمهور والمصلحة العامة.

ومن مراجعة أدبيات منظمة الشفافية الدولية، فإن الفساد هو "كل عمل يتضمن سوء استخدام المنصب العام لتحقيق مصلحة خاصة، أي أن يستغل المسؤول منصبه من أجل تحقيق منفعة شخصية ذاتية لنفسه أو لجماعته". وهنا يكمن التناقض الأول بين الفساد والحكم الجيد، لأنه دالة في ضعف المساءلة، بمعنى إلى أي درجة يجب على الحكومة تفسير وتبرير ما فعلت؟ وأن توضح ما الذي فشلت فيه أمام مواطنيها؟. كذلك على المستوى الفردي، فالمساءلة تتضمن قدرة الموظف العام ونوابه على التوضيح إلى أي مدى يعمل لخدمة المصلحة العامة، وأن تكون هناك معايير لقياس ذلك.

كما يتقاطع الحكم الجيد مع عملية مكافحة الفساد في موضع آخر، لأنها تتطلب وجود مقاييس ومعايير في تقييم أداء المجتمع في مكافحة الفساد، وأن تتميز هذه المعايير بدرجة عالية من سيادة القانون، حتى تتمتع بالمصداقية وتحوز على قبول المجتمع، وبالتالي تنجح الدولة في إشراكه في تحمل مسئولية سيادة القانون والنظام، عندما تقوم هي بمحاسبة من لا يحترمون هذه المعايير والإجراءات. وتحتاج الشفافية إلى المعلومات الدقيقة والمتوفرة في الوقت المناسب، أي حينما يحتاجها المواطن لمراجعة أعمال الحكومة. وبالطبع لن تكون هناك مساءلة ما لم توجد شفافية.

توضح قراءة الأدبيات تعدد منافذ الفساد الإداري، التي تشتمل على المنفذ الاقتصادي والمنفذ القانوني والقضائي والمنفذ الاجتماعي والمنفذ الإداري والمؤسسي. وتمثل هذه المنافذ مداخل لبرامج الإصلاح المؤسسي الرامية للإقلال من الفساد.

(أ) المنفذ الاقتصادي للفساد الإداري: المتمثل في السياسات الاقتصادية المرتجلة وسوء توزيع الثروات والموارد وتباين الدخول / أو تحميل الإدارة العامة الحكومية بأعباء كبيرة، وتخصيص أموال طائلة للقيام بهذه المهام دون متابعة ورقابة ومساءلة، والتحول السريع وغير المخطط نحو تعظيم دور القطاع الخاص على حساب القطاع العام أو العكس.

الفساد أصبح ميدانا للقيمة من خلال الموازنة بين تكلفة ممارسة الفساد وقيمة وعائد الفساد.

لقد أصبح الفساد ميدانا للقيمة من خلال الموازنة بين تكلفة ممارسة الفساد وقيمة وعائد الفساد، فعندما تكون العقوبات والغرامات أقل مما يجب يرتفع عائد الفساد، والعكس صحيح، على أن ذلك ليس آخر المصادر لاستشراء الفساد، بل يمكن إضافة نتائج الضغوط الناجمة عن ذلك التناقض بين القواعد والقيم التي تتطلبها عمليات التحديث والتنمية وبين تقاليد وقيم المجتمع التقليدي.

(ب) المنفذ القانوني والقضائي: ويتمثل ذلك في الثنائية في تطبيق النصوص القانونية وفي تفسيرها تبعا لأطراف العلاقة والمحاباة، والمجاملة لصالح الأقوياء على حساب الضعفاء، والتساهل والإجراءات الروتينية المعقدة، والممارسات غير القانونية (أثناء تنفيذ القانون أو السعي لتطبيقه) من قبل بعض المحامين والقضاة.

ويستدعي ذلك القول بأن المشكلة في نظام العدالة القضائية المطبق في الكثير من الدول لا تتمثل بالضرورة في النقص بمواد العقوبات المتعلقة بالفساد كنشاط قانوني - رغم احتمال ذلك - أو في وجود العقوبات الصارمة ضد الفاسدين والمفسدين. لكنها تتمثل في أن هذه المواد لا يتم تطبيقها بشكل ملائم، أو أنها تطبق بشكل إنتقائي نتيجة لخضوع المؤسسة القضائية لضغوط المستويات.

(ج) المنفذ الاجتماعي للفساد الإداري: المتمثل في تأثير البيئة المحيطة بشكل مباشر، على سلوك موظفي الحكومة والمواطنين معاً، من خلال إستجابة هؤلاء للعادات والتقاليد ودليل قيم المجتمع التقليدي والانتماءات العشائرية، والطائفية، والأسرية، والإقليمية.

(د) المنفذ الإداري والمؤسسي للفساد الإداري: المتمثل في اضطرار المواطنين إلى اتباع أساليب ملتوية لإنجاز أعمالهم، بسبب عجز أو قصور الجهاز الإداري عن الإنجاز، والإغراق في اللامركزية، مع غياب الرقابة التي تقود إلى سوء استغلال السلطة، وتضخم الأجهزة والمؤسسات الحكومية الذي يرافقه اختيار قيادات إدارية غير مؤهلة، وقصور سياسات الأجور عن توفير الحد الأدنى من مستلزمات العيش الكريم، وتراكم الثغرات في القوانين والأنشطة، وتغلغل العناصر المحترفة والمتمرسة في الفساد (والإفساد) الإداري إلى المستويات الإدارية العليا وما يليها.

رابعاً: التنمية والإصلاح المؤسسي في المنطقة العربية والمنظومة العامة لإدارة الحكم

تركز الكتابات الخاصة بالتنمية وتحقيق النمو بشكل متزايد على دور وتأثير المؤسسات على النمو، ويلاحظ أن الإرشادات والنصائح المقدمة من المنظمات الدولية قد تم انتقادها من قبل إقتصاديي التنمية، وذلك لكونها أقل فعالية في استثارة أو التأثير على عمليات التنمية الخاصة بالدول النامية، حيث تغفل تلك الإرشادات العوائق الجذرية العميقة للنمو، وبصفة خاصة جوانب القصور المؤسسي السائد في العديد من هذه الدول، الأمر الذي يجعلها عوامل حرجة تؤثر سلبياً وبشكل قوي على النمو واستمراريته (Nunnenkamp, 2003).

وبالمثل، فإن هذه المنظومة العامة لإدارة الحكم، التي تظهر أو تشخص الكيفية التي يتم بها توزيع وممارسة السلطة، قد لاقت إهتماماً متزايداً من قبل الكتابات المتخصصة باعتبارها محددا من محددات النمو والتنمية. وتسلم هذه الكتابات الآن بأن السياسات الجيدة تأتي كنتيجة لحكومة جيدة. ويعتمد تطبيق السياسة الفعالة على عناصر معينة مثل الهيكل المؤسسي، وكفاءة الإدارة والمساءلة العامة للتنظيمات التنفيذية. ويشكل كل ما سبق عناصر المنظومة العامة لإدارة الحكم.

وكما أشار تقرير برنامج الأمم المتحدة الإنمائي لسنة 1997، بأن المنظومة العامة لإدارة

الحكم، التي تعمل على تحقيق تنمية بشرية مستدامة تتكون من: المشاركة، القواعد القانونية، الشفافية، الاستجابة، التوجه بالإجماع، العدالة والمساواة، الكفاءة والفعالية، المساءلة والرؤية الاستراتيجية.

تتشكل المنظومة العامة لإدارة الحكم المناسبة للتنمية الاقتصادية، من عوامل مؤسسية تختص بتوزيع وممارسة السلطة الاقتصادية، وتتعلق أيضا بالقواعد الحاكمة للعلاقات الاقتصادية في المجتمع.

وتتشكل المنظومة المناسبة للتنمية الاقتصادية، من عوامل مؤسسية تختص بتوزيع وممارسة السلطة الاقتصادية، وتتعلق أيضا بالقواعد الحاكمة للعلاقات الاقتصادية في المجتمع. ويمكن القول بأن المنظومة العامة الجيدة لإدارة الحكم تطبق توزيعاً متوازناً للسلطة داخل المؤسسات الحكومية (لامركزية، عدم التركيز، مساءلة داخلية)، وتطبق أيضا توزيعا متوازنا للسلطة خارج هذه المؤسسات. ويتضمن ذلك تمثيلاً لمختلف جماعات المجتمع كمصدر للمساءلة (المساءلة الخارجية). وتطبق المنظومة الجيدة أيضا قواعد واضحة وكفوءة تعمل على تحقيق المساواة والعدالة، وتحقق التوازن في الاهتمامات الاقتصادية، وتعمل أيضا على حماية حقوق الملكية، وتيسير المعاملات الاقتصادية، ويتم وضع القواعد وتنفيذها من خلال المؤسسات العامة. ويمكن القول بأن الدرجة أو الطريقة التي يتم بها تصميم تلك المؤسسات، والطريقة التي تعمل بها لخدمة التنمية ورخاء المجتمع وتحقيق التوازن بين مصالح مختلف الجماعات تحدد أداء واستدامة التنمية.

ولا تعني المنظومة العامة الجيدة لإدارة الحكم التدخل المباشر، أو السيطرة والرقابة من قبل الحكومة إلا عندما يكون ذلك ضروريا وهاما. كما تؤثر المنظومة الجيدة على مختلف الأطراف الاقتصادية من خلال هيكل حوافز فعال يوجه خياراتهم وممارساتهم.

تبيّن الكتابات المعاصرة الخاصة بالدول النامية وبالمنطقة العربية الأهمية الحرجة لعوامل المنظومة العامة لإدارة الحكم في زيادة سرعة التنمية الاقتصادية للحاق بالدول الصناعية المتقدمة. كما تبيّن تلك الكتابات أهمية تلك العوامل في دعم التنمية والنمو واستمراريتهما. وتُرجع هذه الكتابات انخفاض معدلات النمو والتنمية في المنطقة العربية إلى المنظومة العامة لإدارة الحكم، وما يرتبط بها من قصور وفجوات مؤسسية.

توضح الكتابات المعاصرة الخاصة بالدول النامية وبالمنطقة العربية الأهمية الحرجة لعوامل المنظومة العامة لإدارة الحكم في زيادة سرعة التنمية الاقتصادية للحاق بالدول الصناعية المتقدمة. كما توضح تلك الكتابات أهمية تلك العوامل في دعم التنمية والنمو واستمراريتهما.

ففي تقرير حديث للبنك الدولي بعنوان "الحوكمة الجيدة من أجل التنمية في الشرق الأوسط وشمال أفريقيا" (World Bank, 2003)، وجد أن منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا بشكل عام تتصف بوجود فجوة حوكمة، فدول هذه المنطقة تعاني من مستويات منخفضة بالنسبة لجودة الإدارة في القطاع العام عن ما هو متوقع بالنسبة لمستويات دخولها. وهذه الفجوة

(بين مستوى جودة الإدارة ومستوى الدخل) في وضع أسوأ للدول التي تملك مستويات دخول مرتفعة تحصل عليها من موارد البترول (World Bank, 2003. p.6).

وفي ما يتعلق بمستوى المساءلة العامة (من قبل المجتمع ومن قبل المواطنين) بالنسبة للمنطقة، فإن الفجوة أوسع بكثير. فعلى المستوى الفردي والجماعي، يلاحظ تقاعس المنقطة عن تطوير المساءلة العامة. كما يلاحظ أنه كلما زاد مستوى ثراء البلد، كلما زاد اتساع هذه الفجوة. ويوضح تقرير التنافسية في المنطقة العربية (المعهد العربي للتخطيط، 2003) أفضلية التركيز بالنسبة للدول العربية على بناء قاعدة قوية للبنية التحتية المؤسسية (ويتضمن ذلك المنظومة العامة لإدارة الحكم) عن التركيز على استخدام الحوافز الضريبية (الإعفاءات الضريبية/ الإجازات الضريبية) كوسائل لجذب رأس المال الدولي، والاستثمارات الأجنبية المباشرة للمنطقة.

تتطلب المنظومة العامة الجيدة لإدارة الحكم في المنطقة العربية تحولا جوهرياً في دور الدولة في مقابل التحول في دور الفاعلين والأطراف أصحاب المصلحة في التنمية.

وتتطلب المنظومة العامة الجيدة لإدارة الحكم في المنطقة العربية تحولا جوهرياً في دور الدولة في مقابل التحول في دور الفاعلين والأطراف أصحاب المصلحة في التنمية. ويمكن القول أن نموذج الحوكمة في المنطقة العربية يمثل نموذج الحكومة المركزية، المهيمنة أو المنظمة للتنمية، والحكومة المسيطرة على الموارد، التي تحاول زيادة الموارد الطبيعية للثروة التي تسيطر عليها. كما يأخذ الهيكل السياسي لهذا النموذج عادةً أسلوب الحكم التسلطي الذي يعطي مسئولية النهوض بالبلد والرفاه الاجتماعي إلى الحكومة. وهي توجه وتغذي في بعض الأحيان إحتكارات خاصة ساعية للريع تعتمد في بقائها على الدولة. وفي هذا السياق، فإن عجز النماذج السياسية أو الاقتصادية للحوكمة عن التكيف بجعلها لا تجد الحافز لإصلاح وتحسين مؤسسات القطاع العام، أو التحول إلى إقتصاديات تنافسية يحركها أو يقودها القطاع الخاص، ولا تدفع لزيادة دور المجتمع المدني في التنمية. كنتيجة لذلك تعمل مؤسسات القطاع العام المتضخمة ذات الكفاءة المتدنية في ظل مساءلة ضعيفة.

خامساً: خاتمة حول الإصلاح المؤسسي والتنمية في المنطقة العربية

يمكن القول أن جذور القصور والعجز الحوكمي والمؤسسي في دول المنطقة العربية يرجع أساسا لوجود فجوة الحوكمة (فجوة المنظومة العامة لإدارة الحكم). وقد أشارت الدراسات التي استندت إلى محاكاة بأنه في حالة قيام دول منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا بتحقيق مستوى جودة لإدارة القطاع العام (الذي يتضمن كفاءة البيروقراطية، والقواعد القانونية، واللوائح والمساءلة الداخلية) يناظر تلك القائمة في دول جنوب شرق آسيا ذات الأداء الاقتصادي الجيد (إندونيسيا، ماليزيا، الفلبين، سنغافورة وتايلاند)، فمن المتوقع إرتفاع معدلات النمو لدول المنطقة بحوالي واحد في المائة سنويا (World Bank, 2003). وتبرز الفروق في الأداء الاقتصادي بشكل أكبر إذا ما أدخل أثر المساءلة العامة في الحساب، فالمساءلة العامة في دول

الشرق الأوسط وشمال أفريقيا أقل بكثير من دول المقارنة ذات الأداء الجيد (World Bank, 2003, p. 9).

في حالة قيام دول منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا بتحقيق مستوى جودة لإدارة القطاع العام يناظر تلك القائمة في دول جنوب شرق آسيا ذات الأداء الاقتصادي الجيد، فمن المتوقع إرتفاع معدلات النمو لدول المنطقة بحوالي واحد في المائة سنويا.

ويمكن القول بأن الدول العربية تتخلف عن الدول ذات الأداء الاقتصادي الأفضل في خمس جبهات أساسية:

(1) التشوهات الكبيرة في السياسات نتيجة نقص التوجهات الاستراتيجية، ووجود قصور في إدارة الاقتصاد وضعف المساءلة العامة.

(2) ظروف عدم التأكد التي تواجه المنشآت والمستثمرين وارتفاع تكاليف المعاملات. ويأتي ذلك نتيجة لانخفاض الكفاءة المؤسسية والإدارية، وانخفاض كفاءة الجهاز القضائي.

(3) التناقض والنقص في نزاهة وشفافية الإطار اللائحي.

(4) تهميش دور أطراف وقطاعات التنمية في المجتمع، هذا بجانب التوزيع غير المتوازن للسلطة بين الحكومة، والقطاع لخاص، والمجتمع المدني.

(5) محدودية جودة السلع والخدمات العامة. فجوة خدمات البنية التحتية ما زالت منخفضة في العديد من البلاد العربية.

وبالتالي فإنه يمكن تحليل العوامل المؤسسية المتعلقة بالحوكمة المؤثرة على التنمية والنمو في خمس مجموعات، وهي:

(1) رؤية إستراتيجية للتنمية: توفر هذه الرؤية إطار عمل مرشد، وتعمل كخارطة طريق لسعي الدول إلى تحقيق قفزة تنموية للأمام. فإن معظم الدول العربية تخطط للعمل على أسس زمنية قصيرة أو متوسطة الأجل، ومن خلال خطط وطنية، لا تستند إلى رؤية إستراتيجية للتنمية. وقد أدى غياب الرؤية الاستراتيجية إلى افتقاد المشاركة بين مختلف القطاعات في سياسات التنمية، وإلى غياب المزايا التنافسية لمعظم الاقتصاديات العربية. ونتيجة لذلك، لم تتمكن المنطقة من اللحاق ببقية دول العالم وأصابها ركود في الأداء الاقتصادي لعقود.

معظم الدول العربية تخطط للعمل على أسس زمنية قصيرة أو متوسطة الأجل، ومن خلال خطط وطنية، لا تستند إلى رؤية إستراتيجية للتنمية. وقد أدى غياب الرؤية الاستراتيجية إلى افتقاد المشاركة بين مختلف القطاعات في سياسات التنمية، وإلى غياب المزايا التنافسية لمعظم الاقتصاديات العربية

(2) تحويل دور الدولة: تسيطر الدولة في معظم الدول العربية (ولعدد من العقود) على عملية التنمية. وقد ذهبت المنطقة العربية في فتر ة ستينيات، وسبعينيات، وثمانينيات القرن الماضي، خلال موجة من النمو المتعاظم في جميع القطاعات الاقتصادية وفي جميع نواحي الحياة في

المجتمع. وقد مثلت النفقات والاستثمارات العامة المصدر الرئيسي لبعث الحيوية داخل الاقتصاديات العربية، وكنتيجة لذلك، فقد زاد حجم القطاع العام (بما في ذلك المشروعات العامة)، والموازنة العامة، والتوظيف العام لأكثر من ثلاثة عقود. واقترن بهذه التحولات تضخم القطاع العام، كما ظهر الاقتصاد المتخم باللوائح والتدخل المركزي بجانب نظام بيروقراطي للإدارة يعتمد على الرقابة والتوجيه المركزي، مع محدودية المساءلة العامة. وقد شكلت هذه الظروف عوائق للنمو والتنمية، وأدت إلى ركودهما. وقد أدت هيمنة الدولة على مجريات الاقتصاد، وعلى مختلف النواحي الاجتماعي والسياسية في الدول العربية إلى تهميش وإضعاف دور القطاع الخاص والمجتمع المدني في عملية التنمية.

(3) إصلاح قانوني شامل يحقق التوازن في تلبية الحاجة إلى قواعد جديدة، تعمل على تنظيم المعاملات وحماية المنافسة، وحماية حقوق مختلف الأطراف مع تقليل التدخل في مجالات أخرى، كما أن هذا الإصلاح قد يكون من شأنه جعل الدولة تركز فقط على ما يمكنها القيام به بشكل أفضل، وتفويض الأعمال التي لا تستطيع القيام بها إلى القطاع الخاص أو المجتمع المدني. وربما ينطوي هذا الإصلاح على تغييرات دستورية في بعض دول المنطقة. ويحتاج الإصلاح القانوني إلى تحقيق التناسق والبساطة في إطار العمل القانوني. كما يحتاج أيضا إلى تحقيق التوازن في الأدوار التي ستضطلع القيام بها مختلف أطراف التنمية.

(4) إعادة هيكلة، وإصلاح مختلف مؤسسات الدولة بغرض أن يعكس ذلك التغير في الأدوار والمشاركة في المسئولية مع القطاع الخاص والمجتمع المدني. وتنطوي إعادة هيكلة القطاع العام على التعجيل بالخصخصة وإعطاء الصبغة التجارية لشركات القطاع العام،و لتحقيق درجة أكبر من التكامل والتنسيق والتركيز الاستراتيجي، فقد تم القيام بإعادة هيكلة قمة الحكومة في عدد قليل من دول المنطقة، ولكن لم يحدث ذلك بالنسبة لإعادة تشكيل الأدوار. وما زالت أغلب الدول العربية متخلفة عن أقرانها في هذا المجال، ويتطلب إصلاح دور الدولة إتخاذ إجراءات إضافية. وعلى سبيل المثال، يلاحظ أنه بجانب إصلاح التدخل اللائحي، وتقوية دور الدولة في إدارة الاقتصاد، وتوفير خدمات البنية التحتية، والاستثمار في رأس المال البشري، وحماية البيئة، ووضع وإدارة المعايير والحوافز، وتقليص دور القطاع العام في مجالات الأعمال، يجب تشجيع الرقابة الذاتية لمؤسسات القطاع الخاص، وإشراك القطاع الخاص في تقديم الخدمات العامة لدعم التغييرات التي أدخلت على أدوار الدولة.

(5) بناء وتنمية القدرة المؤسسية لمختلف أطراف التنمية، يستلزم إصلاح دور الدولة أن يصاحب تمكين قوى السوق والقطاع الخاص جهود متوازية تمكن مؤسسات القطاع الخاص من إصلاح هياكل الحوكمة الخاصة بها، وينبغي أن يقترن بذلك جهود مكثفة تسمح للمجتمع المدني بلعب دور فاعل في التنمية والقيام ببناء وتنمية نظم حوكمة وقدرات مؤسسية خاصة به.

الهوامش

(1) إن منظمة الشفافية الدولية هى منظمة غيرحكومية تأسست عام 1993، هدفها الأساسي هو كبح الفساد ومواجهته، وتضم حالياً فروعاً في أكثر من تسعين دولة، وأمانتها العامة في برلين في ألمانيا. وقد أضحت مرجعية هامة في هذا الصدد. كما تخصص في قضايا مكافحة الفساد خبراء مثيرون ومرموقون أنتجوا بحوثا نشرت في دوريات متخصصة، كمجلة "الفساد والإصلاح" التي بدأ صدورها في عام 1993 بالولايات المتحدة.

المراجع

المعهد العربي للتخطيط بالكويت، 2003، تقرير التنافسية العربية، الكويت.

أحمد صقر عاشور، 2005، تحسين أداء التنمية من خلال إصلاح الحكم في الدول العربية، ورقة تم تقديمها في إطار ندوة حول "الإدارة الرشيدة لخدمة التنمية في الدول العربية"، البحر الميت، المملكة الأردنية الهاشمية، 6-7 فبراير.

برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، 1997، إدارة الحكم لخدمة التنمية الإنسانية المستدامة، وثيقة خاصة بالسياسات.

Dasgupta, Dipak, Keller, Jennifer and Srinivasan, T.G.(2002)."Reform and Elusive Growth in the Middle East -What has happened in the 1990s?". The World Bank, Working Paper Series no. 25.

Nunnenkamp, Peter (2003). "Economic Policy, Institutional Development, and Economic Growth: How Arab Countries Compare with Other Developing Countries". Keil Institute for World Economics, Working Paper No. 1183.

World Bank (2000a). "Pilot Investment Climate Assessment: Moroccan Manufacturing Sector at the Turn of the Century: Results of Firm Analysis and Competitiveness Survey, FACS -Morocco". Washington D.C. Available online at http://www.worldbank.org/privatesector/ic/docs. Accessed 2004.

World Bank (2003): Better Governance for Development in the Middle East and North Africa: Enhancing Inclusiveness and Accountability. Washington D.C. Available online at http://www.worldbank.org/privatesec-tor/ic/docs. Accessed 2004

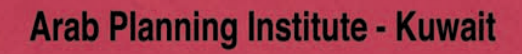
قائمة إصدارات ((جسر التنمية))

العنوان	المؤلف	رقم العدد
مفهوم التنمية	د. محمد عدنان وديع	الأول
مؤشرات التنمية	د. محمد عدنان وديع	الثاني
السياسات الصناعية	د. أحمد الكواز	الثالث
الفقر: مؤشرات القياس والسياسات	د. علي عبدالقادر علي	الرابع
الموارد الطبيعية واقتصادات نفاذها	أ. صالح العصفور	الخامس
استهداف التضخم والسياسة النقدية	د. ناجي التوني	السادس
طرق المعاينة	أ. حسن الحاج	السابع
مؤشرات الأرقام القياسية	د. مصطفى بابكر	الثامن
تنمية المشاريع الصغيرة	أ. حسّان خضر	التاسع
جداول المخلات المخرجات	د. أحمد الكواز	العاشر
نظام الحسابات القومية	د. أحمد الكواز	الحادي عشر
إدارة المشاريع	أ. جمال حامد	الثاني عشر
الاصلاح الضريبي	د. ناجي التوني	الثالث عشر
أساليب التنبؤ	أ. جمال حامد	الرابع عشر
الأدوات المالية	د. رياض دهال	الخامس عشر
مؤشرات سوق العمل	أ. حسن الحاج	السادس عشر
الإصلاح المصرفي	د. ناجي التوني	السابع عشر
خصخصة البنى التحتية	أ. حسّان خضر	الثامن عشر
الأرقام القياسية	أ. صالح العصفور	التاسع عشر
التحليل الكمي	أ. جمال حامد	العشرون
السياسات الزراعية	أ. صالح العصفور	الواحد والعشرون
اقتصاديات الصحة	د. علي عبدالقادر علي	الثاني والعشرون
سياسات أسعار الصرف	د. بلقاسم العباس	الثالث والعشرون
القدرة التنافسية وقياسها	د. محمد عدنان وديع	الرابع والعشرون
السياسات البيئية	د. مصطفى بابكر	الخامس والعشرون
اقتصاديات البيئة	أ. حسن الحاج	السادس والعشرون
تحليل الأسواق المالية	أ. حسّان خضر	السابع والعشرون
سياسات التنظيم والمنافسة	د. مصطفى بابكر	الثامن والعشرون
الأزمات المالية	د. ناجي التوني	التاسع والعشرون
إدارة الديون الخارجية	د. بلقاسم العباس	الثلاثون
التصحيح الهيكلي	د. بلقاسم العباس	الواحد والثلاثون
نظم البناء والتشغيل والتحويل B.O.T	د. أمل البشبيشي	الثاني والثلاثون
الاستثمار الأجنبي المباشر: تعاريف	أ. حسّان خضر	الثالث والثلاثون
محددات الاستثمار الأجنبي المباشر	د. علي عبدالقادر علي	الرابع والثلاثون
نمذجة التوازن العام	د. مصطفى بابكر	الخامس الثلاثون
النظام الجديد للتجارة العالمية	د. أحمد الكواز	السادس الثلاثون
منظمة التجارة العالمية: إنشاؤها وآلية عملها	د. عادل محمد خليل	السابع والثلاثون
منظمة التجارة العالمية: أهم الإتفاقيات	د. عادل محمد خليل	الثامن والثلاثون
منظمة التجارة العالمية: آفاق المستقبل	د. عادل محمد خليل	التاسع والثلاثون

النمذجة الإقتصادية الكلية	د. بلقاسم العباس	الأربعون
تقييم المشروعات الصناعية	د. أحمد الكواز	الواحد الأربعون
المؤسسات والتنمية	د. عماد الإمام	الثاني الأربعون
التقييم البيئي للمشاريع	أ. صالح العصفور	الثالث الأربعون
مؤشرات الجدارة الإئتمانية	د. ناجي التوني	الرابع الأربعون
الدمج المصرفي	أ. حسّان خضر	الخامس الأربعون
اتخاذ القرارات	أ. جمال حامد	السادس الأربعون
الإرتباط والانحدار البسيط	أ. صالح العصفور	السابع الأربعون
أدوات المصرف الإسلامي	أ. حسن الحاج	الثامن الأربعون
البيئة والتجارة والتنافسية	د. مصطفى بابكر	التاسع الأربعون
الأساليب الحديثة لتنمية الصادرات	د. مصطفى بابكر	الخمسون
الاقتصاد القياسي	د. بلقاسم العباس	الواحد والخمسون
التصنيف التجاري	أ. حسّان خضر	الثاني والخمسون
أساليب التفاوض التجاري الدولي	أ. صالح العصفور	الثالث والخمسون
مصفوفة الحسابات الاجتماعية وبعض استخداماتها	د. أحمد الكواز	الرابع والخمسون
منظمة التجارة العالمية: من الدوحة إلى هونج كونج	د. أحمد طلفاح	الخامس والخمسون
تحليل الأداء التنموي	د. علي عبد القادر علي	السادس والخمسون
أسواق النفط العالمية	أ. حسّان خضر	السابع والخمسون
تحليل البطالة	د. بلقاسم العباس	الثامن والخمسون
المحاسبة القومية الخضراء	د. أحمد الكواز	التاسع والخمسون
مؤشرات قياس المؤسسات	د. علي عبدالقادر علي	الستون
الإنتاجية وقياسها	د. مصطفى بابكر	الواحد والستون
نوعية المؤسسات والأداء التنموي	د. علي عبدالقادر علي	الثاني والستون
عجز الموازنة: المشكلات والحلول	د. حسن الحاج	الثالث والستون
تقييم برامج الاصلاح الاقتصادي	د. علي عبد القادر علي	الرابع والستون
حساب فجوة الأهداف الإنمائية للألفية	د. رياض بن جليلي	الخامس والستون
مؤشرات قياس عدم العدالة في توزيع الإنفاق الاستهلاكي	د. علي عبدالقادر علي	السادس والستون
اقتصاديات الاستثمار: النظريات والمحددات	أ. عادل عبدالعظيم	السابع والستون
اقتصاديات التعليم	د. عدنان وديع	الثامن والستون
إخفاق آلية الأسواق وتدخل الدولة	د. أحمد الكواز	التاسع والستون
مؤشرات قياس الفساد الإداري	د. علي عبدالقادر علي	السبعون
السياسات التنموية	د. أحمد الكواز	الواحد والسبعون
تمكين المرأة: المؤشرات والأبعاد التنموية	د. رياض بن جليلي	الثاني والسبعون
التجارة الخارجية والنمو الاقتصادي	د. أحمد الكواز	الثالث والسبعون
قياس التحوّل الهيكلي	أ. ربيع نصر	الرابع والسبعون
المؤشرات المركبة	د. بلقاسم العباس	الخامس والسبعون
التطورات الحديثة في الفكر الاقتصادي التنموي	د. علي عبدالقادر علي	السادس والسبعون
برامج الإصلاح المؤسسي	**رياض بن جليلي**	**السابع والسبعون**

العدد المقبل

المساعدات الرسمية من أجل التنمية	**بلقاسم العباس**	**الثامن والسبعون**





المعهد العربي للتخطيط بالكويت

P.O.Box : 5834 Safat 13059 State of Kuwait
Tel : (965) 4843130 - 4844061 - 4848754
Fax : 4842935

ص.ب : 5834 الصفاة 13059 - دولة الكويت
هاتف : 4848754 - 4844061 - 4843130 - (965)
فاكس : 4842935

E-mail ; api@api.org.kw
web site : http //www.arab-api.org